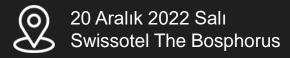


strategy&

GSG Hukuk Şimşek Gago Türkmen Avukatlık Ortaklığı



# Stratejinizi gerçekleştirmede size yardımcı olmak için 100 yıldan fazla deneyimimizi getiriyoruz

1914

1950 - 2000

2008

2014

Bugün

EDWIN G.BOOZ SURVEYS

Edwin G. Booz, tüm danışmanlık mesleğini ortaya çıkaran ilk yönetim danışmanlık firmasını kurdu BOOZ:ALLEN & HAMILTON

Firma, tedarik zinciri yönetimi ve organizasyonel DNA temel kavramlarını geliştirdi

#### booz&co.

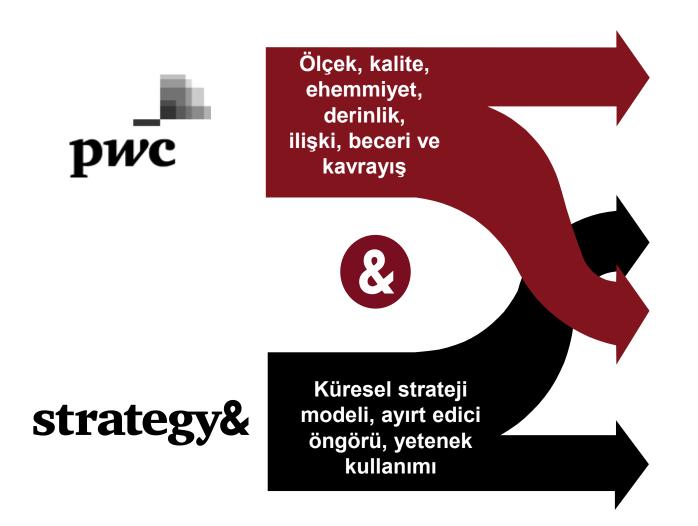
Booz & Company, dünyanın her yerindeki müşterilerine ticari danışmanlık hizmeti vermeye odaklanmıştır

## strategy&

Part of the PwC network

Booz & Company küresel PwC ağına katılarak, Strategy& adını almıştır Strategy& dünya çağında müşterileri için dönüştürücü stratejiler yaratan küresel bir strateji danışmanlık şirketidir

# PwC ve Strategy& olarak, ölçeğimiz ve küresel strateji yaklaşımımızla «stratejiden uygulamaya» değer yaratıyoruz



#### **Vizyonumuz**

Kendi yeteneklerini geliştirme konusunda müşterilerine küresel ölçekte yardım ederek farklılaşan; üst seviye değer katan, kalifiye yetenek sunan, şirketlerin stratejilerini yaratan bir firma olmak

## Bugün nelerden bahsedeceğiz...

- Stratejik problemin tanımı
- Mevcut durum değerlendirme yaklaşımı
- Yetkinlik bazlı büyüme ve strateji yaklaşımı
- Stratejik büyüme opsiyonları



# Değişimlerin hızlı ve köklü olduğu ortamda şirketler sürdürülebilir büyümeyi nasıl sağlayabilirler?

#### Temel tartışma noktaları

Ekonomik gerileme ve kriz zamanlarında önemli varlıklarımızı ve becerilerimizi kullanarak nasıl büyüyebiliriz? Şirketimiz değişen pazar şartlarına doğru cevabı verebiliyor mu?

Maliyet yapımızın rekabetçi olmasını nasıl sağlayabiliriz?

Doğru ürün ve hizmet portföyü seçilmiş mi? Ürünlerden beklenen kâra ulaşıyor muyuz?

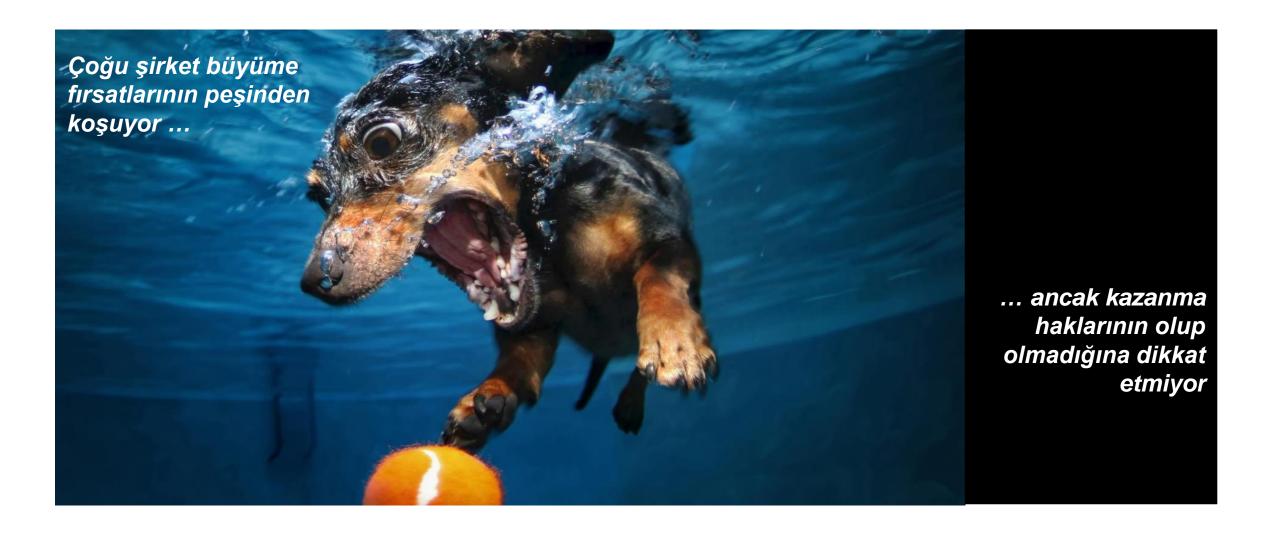
İş modelimiz pazarın ve müşterilerin ihtiyaçları ile uyumlu mu? İşimizi doğru parametreleri kullanarak yönlendiriyor muyuz?

Peki bugün sizlerin en fazla üzerinde çalıştığı ve en önemli stratejik sorular nelerdir?

# Pek çok yönetici başarılı strateji geliştirme ve uygulamada sorun yaşıyor



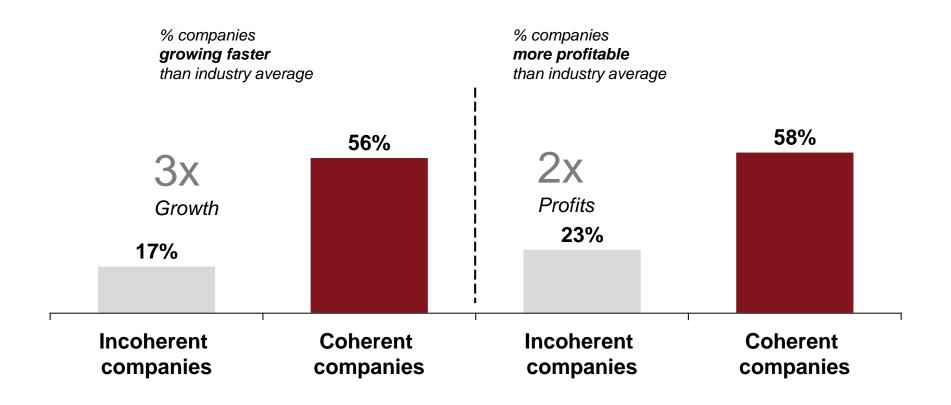
# Şirketler bazen aynı fırsatların peşinden koşma hatasına düşüyor...



## Şirketler büyüme için üç şeyi düzenli olarak yapıyor



## Stratejilerini belirleyen şirketlerin performansı piyasa büyümesinin üstüne gerçekleşiyor



Source: Coherence profiler with 4,400+ respondents, Strategy& analysis

## Bugün şirketin stratejisi kısmına odaklanacağız

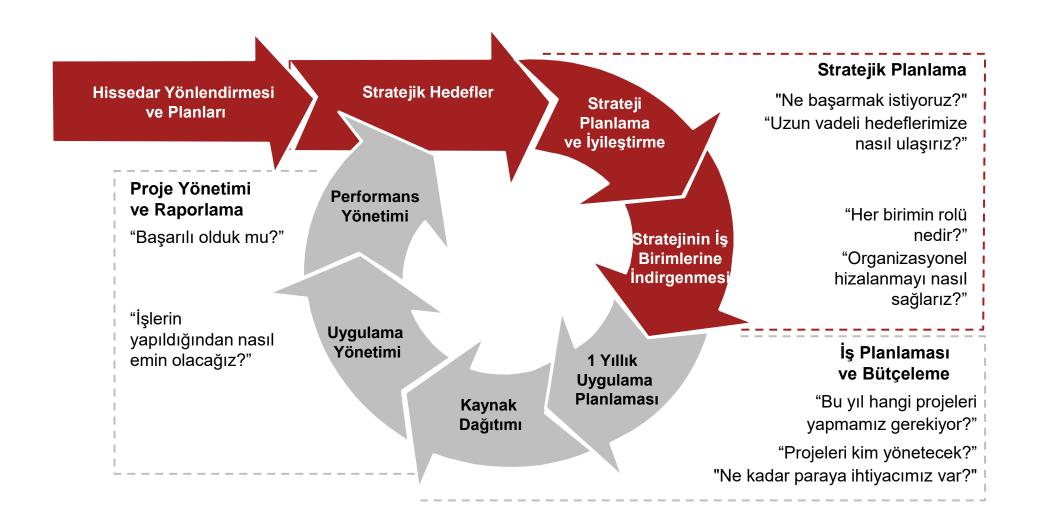


4

#### Değişime ve kültürel gelişime olanak tanınması

Şirketin DNA'sına değişimi yerleştiren ve sürdürülebilir bir geleceğe olanak veren bir ortam ve kültür oluşturun

# Stratejik planlama, «Uzun-orta vadeli hedeflerimiz için neyi başarmak istiyoruz?» sorusuna cevap vermelidir



## Oncelikle dış çevre analizi yapılarak trendler, fırsatlar, tehditler ve zorluklar belirlenir

#### **PESTLE** analizi

	Р	E	S	T	L	Ε
	Politik	Ekonomik	Sosyal	Teknolojik	Hukuki	Çevresel
Odak Noktası	Hükümet politikası     Politik istikrar     Vergilendirme politikası     Dış ticaret politikası     Yolsuzluk     İş hukuku     Ticaret kısıtlaması     Sağlık hizmeti hazırlığı     Hibeler, finansman	<ul> <li>Ekonomik büyüme</li> <li>döviz kurları</li> <li>Faiz oranları</li> <li>Enflasyon oranları</li> <li>Tüketici harcamalarının gücü</li> <li>İşsizlik oranları</li> <li>Ulusal borç seviyeleri</li> <li>Kredilere erişim kolaylığı</li> </ul>	Nüfus büyüme hızı Yaş dağılımı kariyer tutumları Güvenlik vurgusu Sağlık bilinci Yaşam tarzı tutumları kültürel engeller Tüketici tutum ve görüşleri Medya görüntülemeleri	<ul> <li>Teknoloji teşvikleri</li> <li>yenilik düzeyi</li> <li>Otomasyon</li> <li>Ar-Ge faaliyeti</li> <li>Teknolojik değişim</li> <li>Teknolojik farkındalık</li> <li>Sektör teknoloji talebi</li> <li>Araştırma fonu seviyesi</li> </ul>	<ul> <li>Ayrımcılık yasaları</li> <li>antitröst yasaları</li> <li>iş kanunları</li> <li>Tüketici koruma yasaları</li> <li>Telif hakkı ve patent yasaları</li> <li>Sağlık ve güvenlik yasaları</li> <li>Çevre yasaları</li> <li>düzenleyici kurumlar</li> </ul>	<ul> <li>Hava</li> <li>İklim</li> <li>Çevre politikaları</li> <li>Küresel ısınma ile ilişki</li> <li>Geri dönüşüm ve atık ve plastik kullanımına karşı küresel mücadele ile ilişki</li> <li>STK'lardan gelen baskılar</li> </ul>
Ornek Trendler	2023 seçimleri     Rusya-Ukrayna krizi	<ul><li>Yüksek enflasyon</li><li>Döviz hareketleri</li><li>Tüketicinin alım gücünün</li></ul>	<ul><li>Gen-Z</li><li>Sürdürülebilirlik bilinci</li><li>Elektrifikasyon</li></ul>	Endüstri 4.0     Elektrikli araç şarjı     Hidrojen     Piller	Değişen     düzenlemeler	Net Sıfır Sürdürülebilirlik Karbon fiyatlandırması /

#### **Açıklama**

- PESTLE analizi, tüm endüstrileri etkileyen daha geniş ticari bağlamı inceler
- · Cevresel bir analiz olarak PESTLE, ilgili pazar ortamının doğasını yansıtmak için pazarı altı odak alanında analiz eder

#### Uygulama

- Analiz, stratejik planlama sürecinde harici analizin bir parçası olarak kullanılır
- Her bir odak alanı için birkaç örnek verilebilir:
  - Siyasi açıdan 2023 seçimleri ve Rusya-Ukrayna krizi
  - Ekonomik açıdan yüksek enflasyon, döviz dalgalanmaları ve tüketici alım gücü
  - Sosyal açıdan Gen-Z'nin yükselişi, sürdürülebilirlik ve elektrifikasyon

12

azalması

Piller

vergilendirme

# Oyun tarzı, yetkinlik sistemi ve ürün / hizmet portföyü uyumu pazarda kazanma hakkını destekler

#### Yetkinlik Bazlı Strateji ve Büyüme (CDS+G)

## Değer önerimizi hayata geçirmek için neleri iyi yapmak zorundayız?

- Temel yetkinliklerimiz ne?
- Hedeflediğimiz stratejiler için hangi ek yetkinliklere ihtiyacımız var?
- Yetkinlikleri en optimum şekilde nasıl oluşturabiliriz?

# Ritinsellik. Oyun Tarzı Kazanma Hakkı Pazar irin poi Hizmei poi Hizmei

## Müşterilerimize nasıl katma değer sağlayacağız?

- Stratejik değer önerimiz ne?
- Rekabetten nasıl farklılaşıyoruz?

#### Bu pazarda kime ne satacağız?

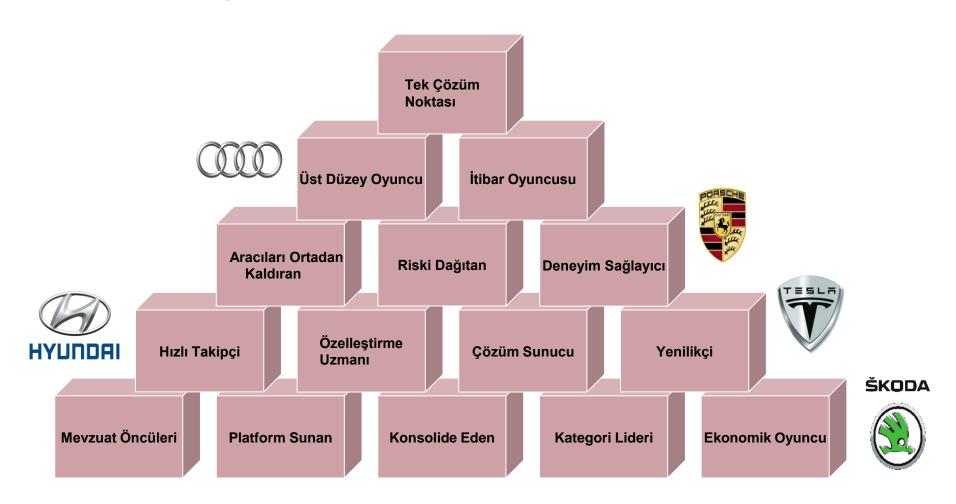
- Pazarda hangi ürünlerimizi hangi müşterilerimize satacağız?
- Vaatlerimizi / hizmetlerimizi temel yetkinliklerimizle nasıl uyumlandırabiliriz?

#### Oyun alanımız nedir?

- Değer zinciri ve coğrafyalar bazında hangi sektörleri ve müşteri segmentlerini hedeflemeliyiz?
- Odaklandığımız pazarlar hangileridir?
   Sürdürülebilir büyüme için değerlendirmemiz gereken fırsatlar nelerdir?

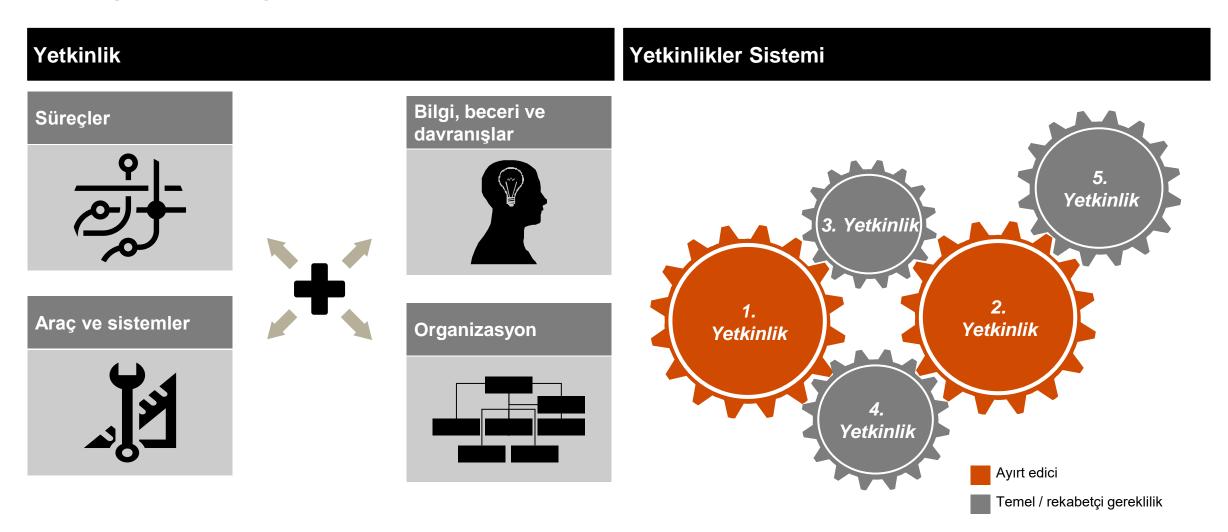
# Önde gelen otomotiv şirketleri, pazarda kazanma hakkına sahip olabilmek için kendi oyun tarzlarını kullanıyor

Oyun tarzları: Otomotiv örneği



# Yetkinlikler, güvenilir ve tutarlı bir şekilde ayırt edici bir sonuç sağlama becerisidir: "Değer sağlamak için neyi iyi yapıyoruz?"

Yetkinliğin tanımı ve yetkinlik sistemi



# Şirketin yetkinlik alanları analiz edilerek, rekabetten ayrıştırıcı 4-5 yetkinlik belirlenir ve gelecek strateji için keskinleştirilir

#### Yetkinlik profilleme: Endüstriyel üretim firması örneği

#### Pazar İçgörüleri

- Pazar trendlerinden, tüketici ihtiyaçlarından, değer zincirindeki rekabetçi değişimlerden yeni fırsatlar belirlemek
- Değişen makro trendlerden (örn., ekonomik şoklar, döviz dalgalanmaları vb.) kaynaklanan risk ve zorlukları belirlemek
- Rekabetçi oyun alanını anlamak için rekabetçi istihbarat toplamak ve buna göre stratejiler geliştirmek
- Büyüklük, büyüme potansiyeli ve rekabet yoğunluğu açısından çekici pazarları/coğrafyaları/ülkeleri belirlemek

#### Yenilikçilik ve Ürün Geliştirme

- Müşteriden, tedarikçilerden ve iş ortaklarından gelen içgörüleri yenilikçiliğe dönüstürmek
- Müşteriler, tedarikçiler ve son kullanıcılar ile birlikte yeni ürünler yaratmak
- Dijitalleşme ve sürdürülebilirliği şirket politikalarına, süreçlerine ve uygulamalarına dahil etmek
- Yenilikçilik portföyünü, bütçe, takvim, kapsam ve kalite açısından yönetmek
- Yeni üretim süreçleri, ürün teklifleri ve hizmet teklifleri geliştirmek ve ticarileştirmek
- Müşterilerin ve düzenleyici kuruluşların onay süreçlerini yönetmek

#### Talep Yaratma ve Fiyatlandırma

- Müşteriler için gelecekteki değer yaratma fırsatlarını tanımlamak ve kullanmak
- Müşteri ihtiyaçlarını ve davranışlarını segmentlere ayırmak ve anlamak
- Değişken değer zinciri boyunca marjları optimize etmek
- Rekabetçi fiyatlar sunmak (örn., maliyet verimliliğini arttırarak)
- Müşterilerden gelen yenilikçi ürünlerin değerinin paraya çevrilmesi
- İş birlikleri, ticaret sergileri ve fuarlar ile pazarlama iletişimi, marka bilinirliği ve algısını yönetmek

#### Üretim, Planlama ve Kalite Kontrol

- Üretim kalitesini ve sürekli iyileştirmeyi yönetmek (Yalın Altı Sigma)
- Öperasyonel verimliliği arttırmak için üretim sürecinde yeni teknolojileri (örn., otomasyon, robotik) ve yenilikçiliği benimsemek
- Uyumlu satış ve operasyon planlaması (S&OP) ile üretim döngülerini optimize etmek
- Kamu hizmeti ve enerji verimliliğini yönetmek
- Değişen gereksinimlere, çevik ve esnek bir üretim kurulumuyla yanıt vermek
- Üretim kapasitesini optimum şekilde kullanmak

## **fetkinlik**

#### Tedarik Zinciri ve Satın Alma

- Girdi fiyatlarındaki değişkenliği yönetmek
- Hammaddeleri, küresel, yerel ve gelişmekte olan pazarlarda rekabetçi maliyetlerle stratejik bir biçimde tedarik etmek
- Optimum envanter düzeylerini, SKU düzeyine kadar uçtan uca görünürlükle yönetmek
- Dış şoka maruz kalma (örn., pandemi) düzeyini azaltacak şekilde esnek bir tedarik zinciri yönetmek
- Tedarik zincirindeki maliyetleri azaltmak için müşteriler ile ortaklık kurmak ve işbirliği yapmak
- Gerçek hizmet maliyetine dayalı olarak segmentlere ayırma ve fiyatlandırma yoluyla tedarik zinciri verimliliğini arttırmak

#### Satış ve Müşteri hizmetleri

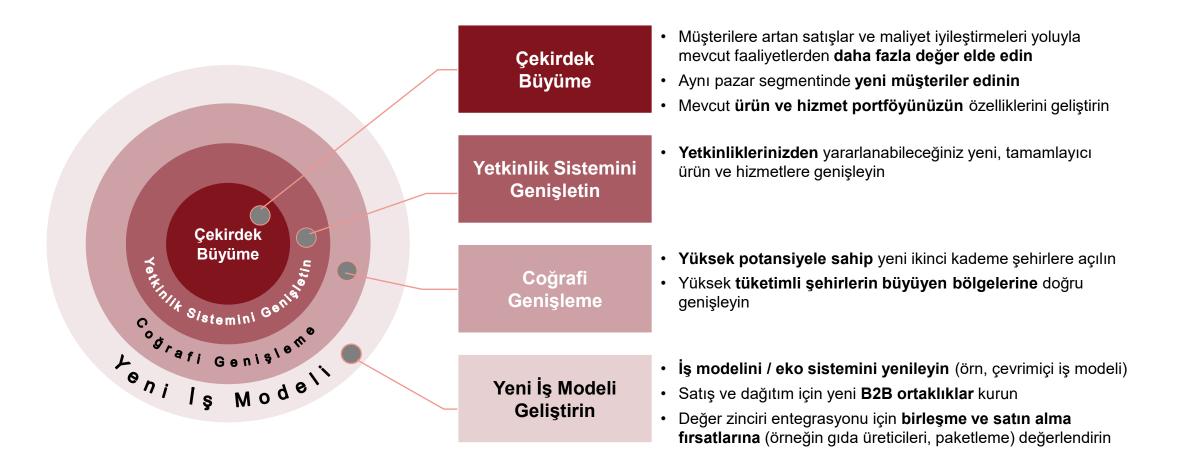
- Ayrıştırılmış teklif ve hizmet seviyelerini yönetmek
- Ticaret harcamalarını ve müşteri karlılığını yönetmek
- Küresel / yerel müşteri ilişkilerini (örn., kilit müşteriler) yönetmek
- Yeni satış fırsatları için yeni pazarlar / coğrafyalar / ülkeler keşfetmek
- Satış temsilcilerini hedeflemek, bunların performans takibini yapmak ve bunları ödüllendirmek
- Müşteri iadelerini etkin bir şekilde yönetmek
- Müşteri memnuniyetini sürekli olarak ölçmek, takip etmek ve iyileştirmek

### Destek Fonksiyonları (örn., İK, Finans)

- Uygun yetenekleri çekmek ve elde tutmak
- Ödüller ve kariyer ilerlemesiyle bağlantılı olarak performansı düzenli olarak değerlendirmek
- Şirketin finansal iş planlarını (3-5 yıl) hazırlamak, takip etmek ve iyileştirmek
- Stratejik planlar geliştirmek ve strateji projelerini yönetmek
- Pazardaki birleşme ve satın alma fırsatlarını tespit etmek ve değerlendirmek
- İş birimleri arasında işbirlikçi ve şeffaf bir çalışma kültürünü teşvik etmek

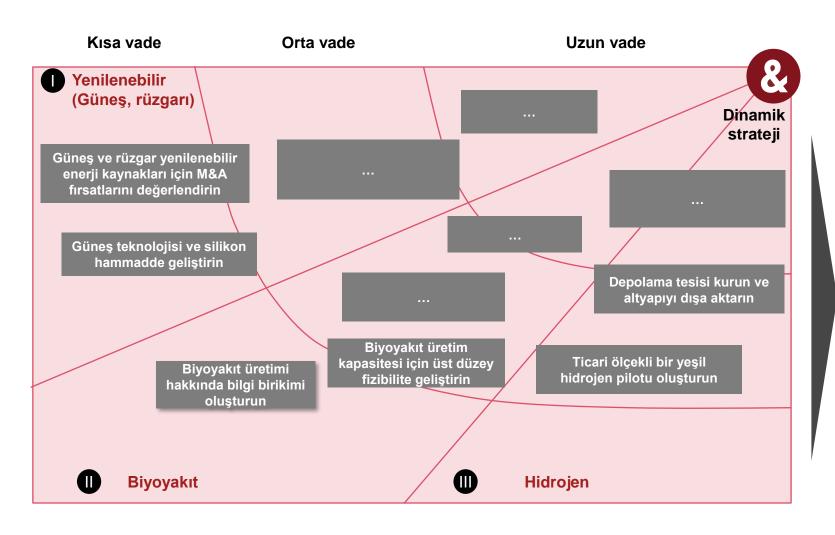
## Şirketler, stratejik büyüme opsiyonlarını 4 temel katmanda düşünebilirler

#### Stratejik büyüme opsiyonları



# Önceliklendirilen fırsatlar, uzun ve kısa vadeli inisiyatifler olarak 2030 uygulama planına dönüştürülür

#### Yol haritası tasarımı: Enerji örneği



## Stratejik bir planın başarılı bir şekilde uygulanması için temel ilkeler

- Uygulama yol haritasının başarılı bir şekilde gerçekleştirilmesi için dönüm noktalarının tanımlanması çok önemlidir
- Her inisiyatif, işin ilerlemesinden sorumlu bir kişinin olmasını gerektirir
- Stratejik girişimlerin net hedeflere, çıktılara, tamamlanması gereken kilit görevlere ve dönüm noktalarına göre son tarihlere ihtiyacı vardır
- Stratejik girişimler arasındaki karşılıklı bağımlılıklar vurgulanmalı ve işbirliği teşvik edilmelidir
- Kritik yol haritası açık bir şekilde iletilmelidir ve **genel sorumlu proje**yöneticisi tüm iş birimlerinde ilerlemeyi kontrol etmelidir

## İletişim için...



Kağan Karamanoğlu Strategy& Türkiye Lideri T: +90 555 255 8905 Kagan.karamanoglu@strategyand.tr.pwc.com



Cem Çamlı
Strategy& Türkiye Direktör
T: +90 531 930 4718
Cem.camli@strategyand.tr.pwc.com







